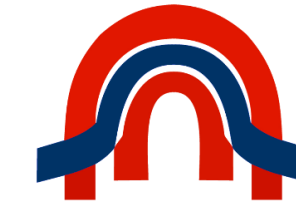




A influência da inovação dos serviços na satisfação do cliente: análise de um caso da indústria hoteleira

Ana Melissa Jardim Cabral

ISCAC | 2019



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Ana Melissa Jardim Cabral

A INFLUÊNCIA DA INOVAÇÃO DOS SERVIÇOS NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE: ANÁLISE DE UM CASO DA INDÚSTRIA HOTELEIRA

Coimbra, Outubro de 2019



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Ana Melissa Jardim Cabral

A INFLUÊNCIA DA INOVAÇÃO DOS SERVIÇOS NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE: ANÁLISE DE UM CASO DA INDÚSTRIA HOTELEIRA

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing e Negócios Internacionais, realizada sob a orientação do Professor Doutor João Paulo de Moura Martins Coelho Marques.

Coimbra, Outubro de 2019

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

PENSAMENTO

“A inovação diferencia um líder de um seguidor.”

Steve Jobs

DEDICATÓRIA

Dedico às minhas estrelinhas que decerto estão muito orgulhosos de mim e a todos os que acreditam que sou capaz de conquistar todos os meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor Doutor João Paulo Marques pela orientação, disponibilidade, rigor, que conduziu a este trabalho de investigação.

Ao grupo Savoy Signature, em especial ao *Corporate Development and Innovation Director*, Dr. Nuno Antunes pela inspiração, interesse e contribuição para a elaboração deste estudo. Também ao Diretor do Saccharum, Dr. Ricardo Nascimento e aos colaboradores por toda a disponibilidade e ajuda na recolha dos dados em estudo neste trabalho. Quero agradecer também aos hóspedes da unidade hoteleira pois sem as suas respostas não teria sido possível desenvolver este trabalho.

A todos os que me apoiaram ao longo da elaboração deste estudo.

À minha colega Sara por todo o companheirismo ao longo deste percurso de investigação.

A Deus, por tudo.

Aos meus pais, aos meus irmãos e aos meus sobrinhos por toda a motivação, apoio, paciência, e por sempre acreditarem em mim. Agradeço também a toda à minha família que me apoia.

Ao M, por toda a paciência e impaciência, pelo apoio e motivação.

Por fim, agradeço a todos os que passam pela minha vida e que sempre deixam um pouco de si, pela inspiração, pelas lições e pelas memórias que contribuíram para a elaboração deste estudo.

RESUMO

Num mundo em constante mudança é necessário ter capacidade de inovar, ou seja, implementar novos ou melhorados produtos ou serviços, processos, métodos de marketing ou organizacionais. O ideal é a utilização simultânea destes quatro tipos de inovação de forma a obter maior sucesso a longo prazo.

A inovação está ao alcance de todos, podendo ser nova para o mundo, para o mercado ou para a própria organização, o importante é transformar problemas em mudanças e mudanças em oportunidades.

Dada a sua importância este estudo visa compreender de que modo a inovação influencia a satisfação do cliente da indústria hoteleira, uma das indústrias mais competitivas do mundo com enorme impacto no crescimento económico dos países.

A recolha de dados foi feita através de investigação qualitativa com uma entrevista ao *Corporate Development and Innovation Director*, e por investigação quantitativa através da aplicação de um questionário a uma amostra de 205 clientes, tendo estes dados sido analisados por meio de inferência estatística.

Os resultados obtidos indicaram que os fatores que provocam maior satisfação na amostra dos clientes foram a higiene e conforto, e envolvimento e disponibilidade dos funcionários, e que a inovação de serviços esta positivamente relacionada com o grau de satisfação dos clientes, confirmando-se assim diversos estudos anteriores. Verificou-se ainda que o grau de satisfação dos clientes depende também da inovação de processo, de marketing e organizacional, e que a inovação organizacional tem impacto nos outros tipos de inovação em estudo.

Palavras-chave: inovação; serviços; indústria hoteleira; satisfação do cliente.

ABSTRACT

In a changing world, we have to be able to innovate, that is, to implement new or better products or services, processes, marketing or organizational methods. Ideally, we should simultaneously use these four types of innovation for greater long-term success.

Innovation is available to everyone, it could be new to the world, to the market or to the organization, the important is to turn problems into changes, and changes into opportunities.

Due to its importance, this study main goal is to understand how innovation affects the satisfaction of the hotel industry customers, one of the most competitive industries in the world with substantial impact on the economic countries growth.

The data collection was performed through qualitative research with an interview to the director of corporate development and innovation of the group, and by quantitative research through the application of a questionnaire to a sample of 205 clients of the hotel unit. These data were analyzed using statistical inference.

The results revealed that the factors that cause the highest satisfaction in the client sample of the hotel unit were hygiene and comfort, and employee involvement and availability, and that service innovation is positively related to the degree of customer satisfaction, thus confirming several previous studies. It was also found that the degree of customer satisfaction also depends on process, marketing and organizational innovation, and that organizational innovation have impact on the other types of innovation under study.

Keywords: innovation; services; hospitality industry; customer satisfaction.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 Revisão da Literatura	3
1.1 Conceitualização da Inovação	3
1.2 Os serviços e as suas características	5
1.3 Inovação dos serviços	8
1.4 Inovação na indústria hoteleira	10
1.5 Satisfação do cliente	14
1.6 Qualidade dos serviços	16
1.7 Estudos anteriores sobre a influência da inovação dos serviços na satisfação do cliente	17
2 Metodologia	20
2.1 Formulação das hipóteses	20
2.2 Modelo conceitual da pesquisa	22
2.3 Método de investigação	23
2.4 Análise dos dados	25
3 Estudo empírico	26
3.1 Histórico e caracterização do hotel Saccharum	26
4 Resultados e Discussão	29
CONCLUSÃO	38
Contribuições	39
Limitações	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41
APÊNDICE	48
APÊNDICE 1 Guião de Entrevista	49

APÊNDICE 2 Questionário	51
-------------------------------	----

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Figura 1: Modelo Concetual da Pesquisa.

Figura 2: Significado de inovação para a amostra

Figura 3: Modelo Concetual da Pesquisa com nível de significância

Gráfico 1: Países de origem da amostra

Gráfico 2: Grau de satisfação dos clientes da unidade hoteleira em estudo

Gráfico 3: Serviços do hotel valorizados pela amostra

Gráfico 4: Classificação média por tipo de inovação

Tabela 1: Análise SWOT do Hotel Saccharum

Tabela 2: Inovações existentes no Hotel Saccharum

Tabela 3: Caraterização da amostra

Tabela 4: Correlações e significância das variáveis

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

WOM – Word - of – Mouth

MICE- Meetings, Incentives, Congress and Exhibitions

INTRODUÇÃO

A inovação está fortemente relacionada com o sucesso das empresas (Calok, Calisir e Cetingu, 2017). Este fenómeno traduz-se na aplicação de novos conhecimentos de acordo com as necessidades dos clientes. O seu objetivo passa por melhorar o serviço ao cliente e a sua fidelização, aumentar a produtividade, reduzir custos e criar oportunidades perante cada desafio. Muitas vezes a inovação é vista como a solução para determinadas situações menos positivas e criação de valor nas organizações. Assim, as organizações utilizam a inovação como uma vantagem competitiva, pois a inovação é início de uma ideia que atinge a sua excelência através de resultados contínuos e determina o seu sucesso a longo prazo (Dantas & Moreira, 2011).

É significativo referir que a inovação pode ser nova para o mundo, nova para o mercado, ou nova para a organização (Wikhamn, 2019), portanto é um ponto fulcral que fará a diferença em qualquer que seja o público-alvo, sendo importante transformar mudanças em oportunidades.

Os resultados positivos das inovações de serviços efetuadas traduzem-se na satisfação dos clientes (Yeh, Chen & Chen, 2019; Weng, Ha, Wang, & Tsai, 2012). Com efeito, é necessário melhorar os serviços e aumentar a qualidade destes através da inovação, pois as necessidades dos clientes são cada vez mais diversificadas. Estes necessitam de ser impressionados e convencidos através dos serviços que as unidades hoteleiras podem oferecer.

A indústria hoteleira encontra-se perante uma situação de seu forte e rápido crescimento que contribuí para a criação de postos de trabalho, desenvolvimento local e tem enorme impacto no crescimento da economia de cada país (COTEC, 2007; Hu, Horng & Sun, 2009). A habilidade das empresas em desenvolver inovações conduz a uma estabilidade e lucros a longo prazo (Dantas & Moreira, 2011).

Sendo as organizações hoteleiras o tipo de empresas mais competitivas do mundo segundo Martin-Rios e Ciobanua (2019), desperta curiosidade para, assim, compreender de que modo a inovação influencia a satisfação dos seus clientes. Nesse sentido, identifica-se especificamente os seguintes objetivos da investigação:

1. Explorar o conceito de inovação de serviços na perspetiva hoteleira.
2. Identificar os tipos de inovação frequentes no segmento hoteleiro.

3. Caracterizar o tipo de cliente e o grau de satisfação perante os tipos de inovações.
4. Identificar o que o cliente valoriza no serviço do hotel.

Desta forma, o estudo incide sobre o hotel Saccharum, o hotel mais inovador do grupo Savoy Signature. A escolha deste grupo deve-se ao seu rápido crescimento e impacto na Região Autónoma da Madeira, onde grande parte da economia da região assenta na indústria hoteleira.

Este estudo encontra-se estruturado em 4 capítulos principais. O primeiro capítulo refere-se à Revisão da Literatura, onde são explorados os conceitos relacionados com o estudo que nos levaram a desenvolver as nossas questões de investigação. No segundo capítulo, é tratada a Metodologia deste estudo, onde se formula as hipóteses, o respetivo modelo concetual, é definido o método de investigação e de análise dos dados. No terceiro capítulo é contextualizada a unidade hoteleira em estudo. Relativamente ao quarto capítulo, apresentam-se os resultados desta investigação e a respetiva discussão. Por último surge a conclusão, limitações e contribuições desta investigação.

1 Revisão da Literatura

1.1 Conceitualização da Inovação

Um dos fatores essenciais para o sucesso das empresas é a inovação, ou seja, o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, processos, métodos de marketing e organizacionais. Com recurso à inovação as empresas tornam-se mais bem-sucedidas, alcançando vantagem competitiva (Calok, Calisir & Cetingu, 2017).

Dada a importância da inovação no seio das empresas, é essencial procurar defini-la. Pearson (1997) refere-se à inovação como os vários tipos de mudanças relacionadas com o processo de produção existente, na melhoria da avaliação dos riscos, no marketing e na organização. Já Schumpeter (1934), na sua “Teoria do desenvolvimento económico”, alega que a inovação é a combinação de recursos existentes para a produção de novos serviços, ou a para a produção de antigos, mas de uma forma mais conveniente, ou para o alcance de novos mercados, referindo também a existência dos quatro tipos de inovação, de produto ou serviço, de processo, de marketing e organizacional.

Antes de ser inovação, existe uma invenção, que é uma ideia ou modelo para um novo ou melhorado produto, processo ou sistema que só se torna efetivamente em inovação quando é explorada economicamente, ou seja, é necessário que haja uma transação comercial da invenção de forma a gerar riqueza (Schumpeter, 1934).

O interesse pela definição de inovação é de tal modo vultoso que leva à Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) defini-la, no Manual de Oslo (OCDE, 2005) como a implementação de um novo ou significativamente melhorado serviço ou produto, processo, método de marketing, método organizacional nas práticas de negócio, organização do local de trabalho ou relações externas. Esta definição do Manual de Oslo (2005) classifica ainda a inovação em quatro tipos: produto, processo, marketing e organizacional. Segundo a OCDE (2005) a inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço que é novo ou significativamente melhorado em termos de características ou na forma de utilização. Por seu lado a inovação de processo refere-se à implementação de novos ou melhorias significativas a nível da produção ou nos métodos de entrega. A inovação de marketing traduz-se na implementação de novos métodos de marketing envolvendo mudanças significativas no *design* do produto ou embalagem, no posicionamento, na promoção ou no preço (OCDE 2005). Por fim, a

inovação organizacional é considerada a implementação de novos métodos organizacionais nas práticas de negócio da empresa, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE 2005).

Para além dos quatro tipos de inovação existentes a inovação é categorizada pelo seu grau de mudança, radical ou incremental (Snyder, Witell, Gusfasson, Fombelle & Kristensson, 2016). As inovações incrementais ocorrem quase continuamente em qualquer indústria, sobretudo como resultado de invenções e melhorias sugeridas por técnicos de produção ou utilizadores, e as inovações radicais são o resultado descontínuo de atividades de I&D nas empresas ou em universidades (Marques, 1998). Além disso, as inovações incrementais são aquelas consideradas novas para o mercado, e as radicais, são aquelas consideradas novas para o mundo (Sundbo, 1997). Deste modo, Wikhamn (2019) refere que a inovação pode ser nova para o mundo, nova para o mercado ou nova para a organização.

É fundamental que as empresas utilizem a inovação como uma vantagem competitiva, pois esta atinge a sua excelência através de resultados contínuos e determina o sucesso a longo prazo (Dantas & Moreira, 2011). Portanto, é útil que a inovação possa, não só gerar valor para o cliente, como também trazer benefícios para quem a desenvolve, sendo esses benefícios traduzidos num maior volume de receitas (Hippel, 2005).

1.2 Os serviços e as suas características

A importância dos serviços revela-se pelo facto deste sector representar cerca de 60 a 80% do PIB dos países de economias desenvolvidas (Chesbrough, 2005).

O sector dos serviços abrange organizações governamentais, não-governamentais e organizações empresariais, sendo os serviços a base destas organizações (Kotler & Keller, 2009).

Os serviços têm características muito particulares, pois são imateriais. Eles são produzidos e consumidos simultaneamente, a maioria da sua produção pressupõe uma relação direta entre o produtor e o cliente no momento, pois o serviço não pode ser guardado ou armazenado. Por último, a sua qualidade é, sem dúvida, heterogénea (Dionísio, Lévy, Rodrigues & Lendrevie, 2015).

A intangibilidade é um estado, em que o serviço é processado e experienciado, assim o serviço não pode ser armazenado, tocado ou provado (Bitner 1990). Como consequência desta intangibilidade os serviços não podem ser contados, mensurados, inventariados, testados ou verificados antes das vendas para assegurar a qualidade (Zeithaml, 1981).

Booms e Bitner (1981) esclarecem que a maioria dos serviços são heterogéneos, o que significa que o seu desempenho varia de produtor para produtor, de consumidor para consumidor, e de dia para dia.

A produção e o consumo, da maioria dos serviços, são inseparáveis. Esta simultaneidade faz com o que os serviços sejam produzidos no ato de entrega onde são consumidos (Dantas e Moreira, 2011). Justificando a inseparabilidade dos serviços Gronroos (1984) refere no seu estudo que os serviços requerem um elevado envolvimento do cliente no processo do consumo. Segundo Sundbo (1997), dado o envolvimento dos clientes no processo de entrega do serviço e na sua compra, existe a tendência de envolvê-lo num compromisso, tornando mais próxima essa relação entre o cliente e o prestador de serviço. Consequentemente a orientação para o cliente é realmente importante nas empresas de serviços.

Por último, a não deterioridade, é a característica dos serviços que menciona o facto de os serviços não poderem ser guardados ou armazenados, ou são consumidos no momento ou se extinguem (Lewis, 1991).

Outra forma de caracterizar os serviços é através do seu marketing *mix*. Segundo Yelkur (2000) as experiências do cliente através dos elementos críticos do marketing *mix* dos serviços (lugar, evidência física, participantes e processos) influenciam as expectativas dos clientes, através da sua experiencia, sentimentos e percepções, atraindo novos clientes e mantendo os existentes.

A proposta de marketing *mix* para os serviços por Booms e Bitner (1981) sugere a expansão do marketing *mix* constituído pelos quatro elementos tradicionais - **produto, preço, distribuição e comunicação** -, adicionando três elementos- **evidência física, pessoas e processo**. Estas são as variáveis adicionais que distinguem as organizações de serviços das organizações industriais, bem como as suas características particulares dos serviços referidas anteriormente.

A **evidência física** tal como o *design*, decoração, sinalização e cartões-de-visita enviam uma mensagem que ajuda a empresa a estabelecer a sua imagem e influenciam as expectativas dos clientes (Langeard, Bateson, Lovelock & Eiglier, 1981; Shostack 1977).

Entende-se como evidência física, tudo o que seja tangível à prestação do serviço. É possível classificar em três níveis: o exterior, que é todo o ambiente circundante (sinalização, acessos, paisagem, estacionamento e arquitetura); o interior, considerando o *layout* das instalações, equipamentos, decoração, cores, temperatura, som e odores; e os outros elementos, como o local da organizações, vestuário dos colaboradores, documentos orientados (cartões de visita, relatórios, faturas, etc.) (Dantas e Moreira, 2011).

Posto isto, a evidência física pode influenciar o desempenho percebido dos serviços ocasionais, ou seja, o tempo em que o consumidor interage diretamente com o serviço (Binter 1990; Shostack, 1985).

Outro dos elementos do marketing *mix* dos serviços são as **pessoas**, estas são todos aqueles que participam no processo de realização do serviço (Yelkur, 2000). Os colaboradores da organização são fundamentais para o sucesso da mesma, sendo um fator diferenciador, visto que devido à intangibilidade dos serviços o desempenho das pessoas

é muito importante (Dantas & Moreira, 2011). Deste modo, e do ponto de vista do cliente, o momento em que ocorre o de contato é o momento em que é realizado o serviço (Bitner, Brown & Meuter, 2000).

O **processo** é a forma como o serviço será entregue. As atitudes e comportamentos do prestador do serviço influenciam o seu desempenho e estão diretamente relacionadas com o processo (Bitner, 1990). Qualquer desses comportamentos irão influenciar a percepção do cliente perante as responsabilidades da organização para futuras falhas.

O processo ideal será aquele que consegue incrementar o valor oferecido aos clientes e a rentabilidade da organização (Dantas & Moreira, 2011).

Os elementos acima mencionados foram adicionados aos tradicionais do marketing *mix* que se seguem abaixo:

O **produto ou serviço**, no caso do serviço muitas vezes é intangível pelo seu desempenho ser maior, e, por conseguinte, é fundamental desenvolver um bom serviço ao cliente (Berry 1980). Neste sentido, é importante forçar nas indicações tangíveis e criar uma forte imagem organizacional (Booms & Bitner 1982).

Devido à sua intangibilidade o **preço** do serviço torna-se um indicador difícil de medir, contudo é importante que a organização tenha preços competitivos, pois o preço é muitas vezes um fator decisivo para o consumidor perante a competitividade dos serviços existentes (McConnel 1968; Zeithmal 1981).

O facto do serviço não poder ser armazenado faz com que as empresas de serviços enfrentem dificuldades em sincronizar a oferta com a procura (Zeithmal, Parasuraman & Berry, 1985). Assim, é necessário que **distribuição** seja realizada em várias localizações estratégicas de forma a tornar o serviço mais acessível para os clientes (Carman & Langeard 1980; Langeard *et al.*, 1981; Upah, 1980).

A **comunicação** é um elemento do marketing *mix* que deve ser estimulado através de vários instrumentos de comunicação, mas sobretudo por *Word-of-mouth (WOM)* (Davis, Gultinan & Jones, 1979; George & Berry 1981). A comunicação permite informar os consumidores de forma clara e persuasiva (Parasuraman, Zeithaml, & Berry 1984). É também essencial manter comunicação no serviço de pós – venda pois mantém os clientes existentes e atrai potenciais clientes (Yelkur, 2000).

Estes elementos do marketing *mix* determinam as experiências do cliente, influenciando respectivamente a sua satisfação. Esta “satisfação do cliente é a única via de garantir o sucesso de novos serviços” (Dantas & Moreira, p.209, 2011).

1.3 Inovação dos serviços

A inovação dos serviços é uma estratégia de desenvolvimento sustentável para muitas empresas, de forma a criar valor através da melhoria dos produtos, serviços, sistemas de entrega ou de diferentes métodos inovadores (Yeh *et al.*, 2019).

Menor e Roth (2007) definem inovação de serviço como uma adição de novos serviços ou uma mudança no processo de entrega. Ou seja, esta mudança nos serviços pode ser também uma transformação na forma como são criados e entregues (Gonçalves, 2004).

É essencial mencionar que a inovação pode partir da empresa de serviços através de ideias (i.e., push) ou em resposta aos clientes através da solução para os seus problemas, explicada através do ponto de vista do consumidor (i.e., pull) (Gupta, 2008).

Weng *et al.* (2012) sugerem que alguns autores utilizam o conceito de “novos serviços”, de modo a mencionar que a inovação referida diz respeito ao desenvolvimento com sucesso de um novo serviço ou produto, incluindo atividades inovadoras ou melhoradas.

Deste modo, para Johnson, Menor, Roth e Chase (2000) os novos serviços são definidos como ofertas que inicialmente não disponíveis para os clientes, resultando na adição de novas propostas, mudanças radicais no processo de entrega do serviço, ou melhorias incrementadas nos pacotes de serviços existentes ou ainda em processos de entrega que os consumidores consideram como novos.

A criação de novos serviços pode também ser considerada um processo que inclui várias atividades com o intuito de criar um novo ou realçar o serviço ao cliente (Bernstein, 1990). Por consequência, Edgett (1994) refere que obtemos sucesso dos novos serviços quando estes vão de encontro às necessidades do consumidor e dá-se especial foco ao processo de entrega dessa mesmo serviço.

O processo da inovação nos serviços envolve um conhecimento entre as necessidades do mercado e as técnicas de forma a desenvolver uma nova ideia, conceito

ou invenção. O *design* do serviço e a sua especificação deve ser baseada na expectativa do consumidor e nas suas necessidades. Até ser considerada uma inovação propriamente dita é necessário um constante desenvolvimento do conceito do serviço e a análise associada ao mesmo, sendo necessário o *design* e desenvolvimento de um protótipo de serviço. É necessário testar e clarificar esse protótipo, obter feedback e controlar todo o processo para passar ao lançamento de um novo serviço (Voss, 1992).

Johnson *et al.* (2000) sugerem que as influências organizacionais afetam a eficiência e eficácia do desenvolvimento de novos serviços. Essas influências organizacionais, como a gestão do risco, o estilo de gestão, a estrutura organizacional formam a cultura da organização. Estes fatores culturais da organização têm um efeito positivo no desenvolvimento de novos produtos influenciando o sucesso dos mesmos. Desta maneira, algumas práticas organizacionais que promovem o sucesso, incluem o apoio da equipa de trabalho, a emergência de produtos vencedores, apoio em termos de recompensas, comportamento de risco, autonomia no tratamento de falhas, incentivo aos empregados de submissão de novas ideias, dando-lhe tempo livre para desenvolver essas ideias, e fazer capital de risco ou ceder dinheiro disponível para projetos (Thwaites, 1992).

Deste modo, Ennew e Binks, (1996) apontam que a grande diferença entre o desenvolvimento de produtos e o desenvolvimento de serviços está no envolvimento da empresa com clientes, daí a necessidade de Gupta (2012) em afirmar que a inovação nos serviços, na maioria dos casos, é de cariz social.

Sendo que os clientes avaliam os vários tipos de produtos e serviços oferecidos, de forma a verificar se estes serão maximizados, é importante encontrar o seu público-alvo e trabalhar de forma a facultar-lhes produtos e serviços de elevado valor (Kotler, 2002; Weng *et al.* 2012).

A inovação de serviços leva a empresa a converter mudanças em oportunidades, sendo essencial a criação de valor para os clientes, empregados, donos das organizações, parceiros e comunidades, ou seja, os seus *stakeholders*, através de novos e/ou melhores ofertas, processos e modelos de negócios de serviços (Yeh *et al.* 2019; Ostrom, Bitner., Brown & Rabinovich, 2010).

1.4 Inovação na indústria hoteleira

Os hotéis têm de continuar a melhorar os seus serviços e a sua qualidade através da gestão de inovação (Dzhandzhugazova, Blinova, Orlova & Romanova, 2016). A excelência dos serviços é um fator determinante do sucesso da indústria hoteleira. O facto desta indústria estar a atravessar um período cada vez mais competitivo é importante diferenciar-se. Assim, têm de ser capazes de atrair novos clientes satisfazendo a procura, concebendo novas e únicas experiências (Hu, Horng & Sun, 2009).

Ottenbacher e Gnoth (2005) afirmam no seu estudo nove fatores que promovem o sucesso das inovações de serviço para os gestores dos hotéis, são eles, a seleção do mercado, a gestão estratégica de recursos humanos, formação dos empregados, abertura do mercado, *empowerment*, avaliação baseado no comportamento, sinergias de marketing, comprometimento dos empregados e qualidades tangíveis.

A atratividade, a abertura e as sinergias do mercado são aspetos fundamentais para a inovação hoteleira (Ottenbacher, Gnoth & Jones, 2006). Os empregados são também uma peça fundamental para o sucesso da organização, pois afetam diretamente a satisfação dos clientes (Zeithmal & Bitner, 2000). As atitudes e comportamentos dos empregados do hotel podem influenciar significativamente a perceção do serviço pelo cliente, então as empresas da indústria hoteleira devem gerir efetivamente o desempenho dos seus empregados de forma a garantir serviços de elevada qualidade (Ottenbacher & Gnoth, 2005).

Os serviços de um hotel possuem determinadas configurações. A produção e o consumo acontecem em simultâneo, o consumidor e o produtor têm de estar no mesmo espaço; a tangibilidade e intangibilidade dos elementos, um quarto é um elemento tangível, mas o direito de passar uma noite num quarto confortável e limpo é intangível; o transporte e o armazenamento não é possível, o que aumenta a dificuldade na gestão desses aspetos pois os elementos tangíveis e intangíveis estão interligados; a variabilidade prende-se com o facto do serviço oferecido não se repetir da mesma forma devido às diferentes condições, configurações, entre outros (Souto, 2015).

O estudo da COTEC (2007), sobre a inovação no sector hoteleiro espanhol, é um ponto de referência para este tema. Desta forma, destaca-se diversas informações facultadas por esse estudo, tais como, a importância dos hotéis serem capazes de se

adaptar aos novos desafios, oferecendo serviços especializados e diferenciados, para que sejam capazes de satisfazer diversos segmentos de oferta.

Retomamos a classificação dos tipos de inovação da OCDE (2005), referidas no estudo COTEC (2007) em que a inovação de produto pode ser classificada em 3 grandes categorias, conceito de negócio, novos serviços ao cliente e infraestruturas e *design* de espaços:

- 1) Conceito de negócio: Surge quando a inovação é de tal forma que pode mudar a essência da atividade praticada ou a forma assumida do negócio. Este tipo de inovação é cada vez mais relevante no sector hoteleiro, com a abertura de outras linhas de negócio diferentes da do tradicional.
- 2) Novos serviços ao cliente: O conceito de produto no sector hoteleiro está associado normalmente ao serviço oferecido ao cliente. É fundamental o reconhecimento e a diferenciação por parte do cliente, assim, é feito um esforço por parte das organizações de forma a incluir novos serviços, como por exemplo em área complementares de saúde e beleza, lazer e animação, desporto, entre outros. Um exemplo deste tipo de inovação é a essência que o produto ou serviço pode oferecer de forma a deixar marca na memória do cliente. As inovações nos serviços não necessitam ser de grande investimento ou esforço, é possível colocar em prática fórmulas simples, mas originais e aumentar a satisfação do cliente.
- 3) Infraestruturas e *design* de espaços: As infraestruturas são fundamentais no sector hoteleiro, sendo muitas vezes a sua imagem e principal arma competitiva. Como o nível de serviços oferecidos encontra-se relacionado com a disponibilidade de infraestruturas, muitas das inovações nos serviços hoteleiros encontram-se associadas ao maior ou menor nível dos elementos físicos do estabelecimento. Deste modo, a grande maioria das cadeias hoteleiras, participam no desenho e construção dos seus próprios hotéis, contando com equipas especializadas. O foco neste tipo de inovação serve para prestar não só um bom serviço ao cliente, mas para facilitar as atividades do prestador como também a redução de custos.

Já a inovação de processo, anteriormente definida pela OCDE (2005), refere-se a mudanças na forma como a organização decide colocar em prática os seus objetivos, no intuito de melhorar os resultados obtidos tendo em conta o tempo, o custo e a qualidade. A COTEC (2007) exemplifica no seu estudo que a inovação de processo é muitas vezes

acompanhada por tecnologia, e que o esforço para melhorar os processos alcança toda a organização, incluindo *front-office* (relacionados com o comportamento exterior do hotel, receção, reservas, faturação), assim como processo de *back-office* ou gestão interna (administração, contabilidade, pessoal, etc), a adoção de sistema de gestão e a implementação de tecnologias melhoram os rankings de excelência na qualidade. Referem ainda que no seu estudo verificam que, menos visível que a inovação de produto, a inovação de processo é a mais utilizada no sector hoteleiro.

Relativamente, à inovação de marketing, esta surge aquando a incorporação de novas formas de apresentar produtos e serviços da empresa no mercado e facilitar o acesso a potenciais clientes. O objetivo destas inovações é aumentar o volume de vendas ou o tamanho do mercado através de mudanças no posicionamento ou na reputação e reconhecimento, não incluindo as modificações das características funcionais que o produto ou serviço satisfaz. Uma simples campanha de marketing consiste por si só uma inovação (OCDE, 2005).

A inovação organizacional é um desafio para esta indústria devido à transformação das estruturas para gerir a organização com base em processos orientados para o cliente (OCDE, 2005). Vuković, A., Gagić, S., Terzić, A., Petrović, M e Radovanović, M. (2018) referem que a inovação em gestão hoteleira resulta da capacidade da organização de transformar continuamente conhecimentos e ideias em novos produtos, serviços, processos e sistemas, a fim de proporcionar benefícios aos interessados. Deste modo, o conhecimento organizacional leva ao aperfeiçoamento das principais competências da organização sendo resultado do envolvimento dos membros da organização na troca de conhecimentos e experiências. O conhecimento organizacional é um fator que precede a inovação e afeta o desempenho da organização (Fraj, E., Matute, J. & Melero, I., 2015).

A inovação não é apenas o desenvolvimento de novos conhecimentos, mas sim a aplicação dos novos conhecimentos de acordo com as necessidades dos clientes (Souto, 2015), donde o processo de inovação na indústria hoteleira requer um compromisso elevado por parte dos seus colaboradores no foco ao cliente (Orfila-Sintes & Mattson, 2009).

Na maioria das vezes a inovação desenvolve-se devido a razões financeiras, para o aumento das receitas e dos lucros, e também para elevar os objetivos de performance

financeira (Griffin & Page, 1993). Para além de medidas da performance financeira, a satisfação do cliente e o feedback dos funcionários são medidas inovadoras importantes para o sucesso do sector hoteleiro (Ottenbacher & Gnoth, 2005).

1.5 Satisfação do cliente

Segundo Wikhamn (2019), é de extrema importância estudar a satisfação do cliente no contexto da indústria hoteleira. Justifica o seu argumento referindo que a satisfação do cliente é um indicador de posicionamento dos hotéis na competição pelos clientes, na qual representa a reputação e imagem do hotel e potencializa a fidelização, bem como atrai novos clientes. Dantas e Moreira (p. 209, 2011) reforçam este argumento afirmando que “a satisfação do cliente é a única via de garantir o sucesso de novos serviços”.

Kotler e Keller (2009) definem a satisfação do cliente como os sentimentos de prazer ou desilusão de uma pessoa, que resulta do desempenho percebido do produto/serviço ou resultado das suas expectativas.

A satisfação do cliente é reconhecida por fazer parte da estratégia corporativa e um fator crucial para lucros a longo prazo e valor de mercado (Gruca & Rego 2005). Kotler, Brown e Makens (1998) mencionam que esta satisfação dos clientes resulta em benefícios para a empresa no sentido de que no processo de compra e venda, um cliente satisfeito permanece mais tempo, compra mais produtos ou serviços, torna-se menos sensível aos preços e fala favoravelmente da empresa a outras pessoas. É deste modo que no estudo de Kotler (2006), o autor observa que ir de encontro ao que proporciona valor para o cliente afeta a sua satisfação e consequentemente a probabilidade de compra.

Kotler, Brown e Makens (1998) referem que um cliente pode experienciar vários graus de satisfação. Deste forma se o produto ou serviço não vai de encontro às suas expectativas, o cliente fica insatisfeito, se receber aquilo que espera o cliente fica satisfeito, e se exceder as suas expectativas o cliente fica ainda mais satisfeito. Eles formam as suas expectativas com base em experiências anteriores, opinião de amigos e conhecidos, informação e promessas das empresas, a própria imagem da empresa, WOM, comunicação da empresa, preço, entre outros. Assim, as expectativas do cliente são um fator decisivo para a posterior satisfação.

O marketing aparece como uma influência das expectativas dos clientes, visto muitas vezes como promessas que as empresas fazem aos clientes e que influenciam a imagem das empresas caso essas promessas não sejam cumpridas (Gronroos, 1984). Segundo Kotler (2006), no decorrer do processo de compra e venda o consumidor encontra vários recursos e atividades, que por consequente vai avaliando. Esta experiência acaba por

influenciar a avaliação pós-consumo da qualidade do serviço que o consumidor experienciou. Consequentemente a qualidade percebida pelo consumidor é fundamental no processo de avaliação da experiência, onde o consumidor compara as suas expectativas com a percepção do serviço recebido, ou seja, ele coloca a sua percepção do serviço vs o serviço expectável, resultando na qualidade percebida do serviço pelo cliente.

1.6 Qualidade dos serviços

A inovação dos serviços pode efetivamente melhorar a qualidade do serviço e consequentemente fidelizar os clientes (Hossain & Kim, 2018).

Hjalager (2010), Hall e Williams (2008) argumentam que as inovações têm impacto positivo nas preferências dos clientes, na produtividade dos empregados, no valor de mercado das organizações, na retenção de clientes e na qualidade do serviço.

A qualidade dos serviços pode ser classificada em duas dimensões, técnica e funcional (Grönroos 1984). Neste modelo, Grönroos defende que a dimensão técnica descreve como será percebida a qualidade dos serviços pelos clientes e a funcional de que forma a qualidade dos serviços será entregue. A dimensão técnica ou de resultado refere-se ao que é entregue, e a dimensão funcional ou de processo indica de que forma o serviço é entregue (Kasiri, Teoh, Sambasivan & Sidin, 2017).

Estas dimensões da qualidade dos serviços têm impacto positivo na felicidade do consumidor (Keyser & Lariviere, 2014), ou seja, surtem efeito na satisfação do cliente aquando a entrega de serviços de elevada qualidade (Kasiri *et al.* 2017).

Como referido por Vuković, A., Gagić, S., Terzić, A., Petrović, M e Radovanović, M. (2018), a qualidade de um hotel é determinada pela sua habilidade em facultar produtos e serviços inovadores, bem como soluções para os seus hóspedes. Desta maneira, as melhorias efetuadas para garantir a qualidade dos produtos e serviços do hotel e alcançar os melhores resultados, resultam da habilidade que a empresa tem para continuar a transformar conhecimento e ideias em novos produtos, serviços, processos e métodos de marketing e organizacionais a fim de fornecer benefícios aos seus *stakeholders*.

Kotler *et al.* (1998) mencionam que o impacto positivo que a qualidade dos serviços tem na satisfação dos clientes, passa não só pela sua fidelização, mas também por gerar um bom *WOM*.

1.7 Estudos anteriores sobre a influência da inovação dos serviços na satisfação do cliente

Weng *et al.* (2012) de Yeh *et al.* (2019) afirmam nos seus estudos que a inovação de serviços tem efeito positivo na satisfação do cliente.

A inovação gera satisfação nos clientes quando são introduzidos constantemente novos produtos ou serviços no mercado, e a empresa influencia a percepção dos seus consumidores sobre a habilidade de satisfazer as suas necessidades (Luo & Bhattacharya, 2006). Assim a satisfação do cliente é um fator crítico do mercado pois influencia positivamente o valor das empresas traduzindo-se num aceleração de cash flows, isto porque os clientes quando estão satisfeitos têm tendência para comprar os produtos ou serviços dessa empresa inovadora, e a informação positiva que estes transmitem atrai novos clientes mais facilmente e a um baixo custo. É importante investir em inovação pois esta ajuda a empresa a construir clientes satisfeitos (Srivastava, Shervani & Fahey, 1998; Gruca & Rego, 2005; Grewal, Chandrashekaran & Citrin, 2010).

Os resultados do estudo de Weng *et al.* (2012) sobre a relação entre a inovação de serviço, valor para o cliente e a satisfação do cliente, indicam que a inovação de serviço tem uma correlação positiva na satisfação do cliente. Afirmando que a satisfação do cliente aumenta quando estes percebem maior inovação de serviços.

A inovação de serviços é, muitas vezes, uma estratégia das empresas, de modo a criar novos produtos ou aumentar o valor dos serviços em resposta à procura dos clientes (Weng *et al.*, 2012). Neste sentido, é necessário fazer face aos desafios propostos pelos consumidores, sendo a habilidade de inovar um fator extremamente importante sobretudo quando a inovação de serviços traz melhorias em termos das interações com os clientes, no sistema de transmissão de serviço ou tecnologia (Dannels & Kleinschmidt, 2001; Weng *et al.*, 2012).

Para Korsching e El-Ghamrini (2003), a inovação de serviços é fornecida pela empresa ao cliente, envolvendo-o no processo de produção e entrega, sendo fundamental que através da inovação de serviços supere-se as expectativas dos clientes, elevando o seu reconhecimento e a sua satisfação.

O estudo de Yeh *et al.* (2019), refere o efeito positivo da inovação de serviços na satisfação do cliente. Com base no estudo de Chuang e Hsu (2012) que foca os turistas de

bed-and-breakfast em Taiwan e Tsai *et al.* (2010), que baseiam o seu estudo no aluguer de automóveis, ambos observaram que a inovação do serviço tem efeitos significantes na satisfação do cliente e na sua fidelização.

Yeh *et al.* (2019) realça o facto da inovação de serviços não só trazer vantagem competitiva, mas também estabelecer relações de longo prazo com os clientes fornecendo-lhes elevada qualidade dos produtos e serviços (Kotler, 2006; Drejer, 2004).

Como forma de estender este estudo é importante realçar a influência das inovações de marketing. O foco no desenvolvimento de novas necessidades de mercado a fim de obter maior satisfação, os clientes têm de ser persuadidos sobre os novos tipos de produtos e serviços. Neste sentido a inovação de marketing leva à estratégia, conhecendo melhor as necessidades dos clientes para as satisfazer, bem como mostrar uma boa imagem da empresa (Zuñiga-Collazo & Castillo-Palacio, 2016). Desta forma, Lee, Tsao e Chang. (2015) referem que é possível considerar a satisfação do cliente como resposta às avaliações durante o processo de consumo, onde existe a possibilidade de que uma boa inovação de marketing possa influenciar positivamente.

Nkemkiafu, Asah, Felix e Sylvie (2019) contribuem para a extensão deste estudo referindo que a implementação de processos inovadores permite que as empresas satisfaçam os seus clientes e atrair novos. Mencionam ainda que é importante que as empresas implementem estratégias inovadoras desde o processo de conceção do produto à sua distribuição de forma a satisfazer os seus clientes, empregados e atingir o seu crescimento, reforçando a sua importância para a melhoria de produtos bem como a sua distribuição.

Sendo os clientes os principais destinatários das inovações e por consequência os que as avaliarão, apenas através deles poderemos obter as respostas que tanto procuramos (Dantas & Moreira, 2011), e com base nos estudos anteriores propõe-se as seguintes questões de investigação:

Q1: Qual a caracterização dos hóspedes, em termos de idade, género, nacionalidade?

Q2: Quais os atributos de valor esperado para o serviço prestado no hotel?

Q3: Qual o grau de satisfação do cliente perante as inovações de serviço introduzidas?

Q4: Qual o grau de satisfação do cliente perante as inovações de processo introduzidas?

Q5: Qual o grau de satisfação do cliente perante as inovações de marketing introduzidas?

Q6: Qual o grau de satisfação do cliente perante as inovações organizacionais introduzidas?

2 Metodologia

2.1 Formulação das hipóteses

De forma a entender como a inovação pode levar à satisfação dos clientes, no caso específico dos serviços na indústria hoteleira, foram levantadas as questões do capítulo anterior. O objetivo principal é verificar a existência da relação entre a inovação nos serviços e a satisfação do cliente, analisando a realidade do hotel Saccharum.

As questões de investigação Q1 e Q2, como referido no capítulo anterior, dizem respeito à caracterização do cliente através da sua idade, género, nacionalidade, motivo de visita e o que mais valoriza no serviço de um hotel. Como mencionado por Dantas e Moreira (2011) os clientes são os principais destinatários das inovações e por consequência os que as avaliarão, daí a importância da sua caracterização.

Com base nos estudos mencionados nos capítulos anteriores que afirmam a influência da inovação na satisfação do cliente, pretende-se verificar essa relação no hotel Saccharum. De forma a descodificar esta inovação nos serviços, é estudada através dos quatro tipos de inovação definidos pela OCDE (2005), percebendo qual a que tem mais influência na satisfação do cliente. A questão Q3 refere-se a estudos anteriores sobre o impacto das inovações de serviço na satisfação do cliente, sendo a base deste estudo. Adicionalmente a Q4 a Q5 reportam a estudos anteriores sobre o impacto das inovações de marketing e de processo na satisfação do cliente, e a questão Q6 refere-se à inovação organizacional e o seu impacto na satisfação do cliente, uma extensão do estudo através dos tipos de inovação definidos pela OCDE, (2005). Assim as questões dão lugar às seguintes hipóteses:

Q3: Qual o grau de satisfação do cliente perante as inovações de serviço introduzidas?

H1 -As inovações de serviço introduzidas afetam a satisfação do cliente.

Q4: Qual o grau de satisfação do cliente perante as inovações de processo introduzidas?

H2- As inovações de processo introduzidas afetam a satisfação do cliente.

Q5: Qual o grau de satisfação do cliente perante as inovações de marketing introduzidas?

H3- As inovações de marketing afetam a satisfação do cliente.

Q6: Qual o grau de satisfação do cliente perante as inovações organizacionais introduzidas?

H4- As inovações organizacionais afetam a satisfação do cliente.

As variáveis identificadas nas diferentes hipóteses foram:

H1 - Variável dependente: satisfação do cliente

Variável independente: inovações de serviço

H2- Variável dependente: satisfação do cliente

Variável independente: inovações de processo

H3- Variável dependente: satisfação do cliente

Variável independente: inovações de marketing

H4- Variável dependente: satisfação do cliente

Variável independente: inovações organizacionais

2.2 Modelo concetual da pesquisa

Para dar seguimento a esta pesquisa, é elaborado o modelo da Figura 1 considerando a revisão da literatura anterior de cada tipo de inovação e a satisfação do cliente, considerando os seus impactos na satisfação do cliente.

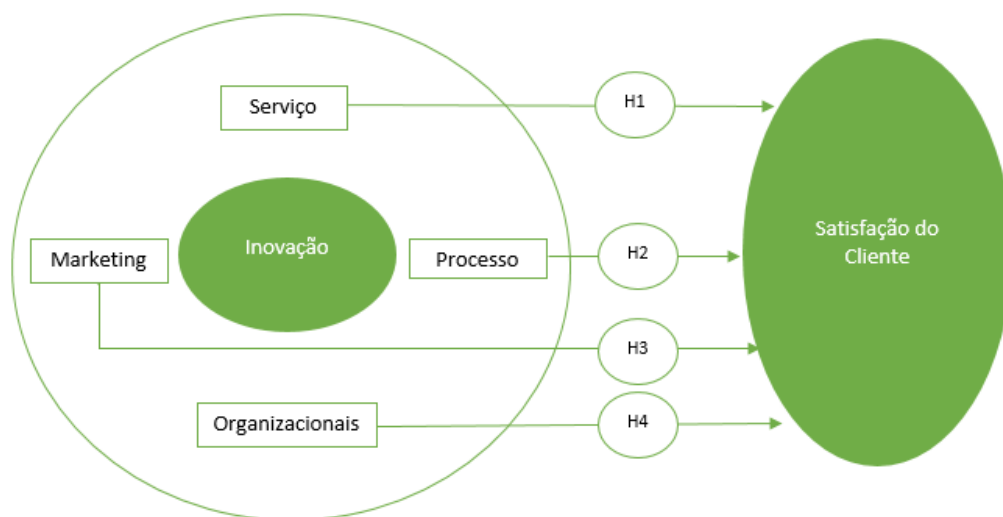


Figura 1: Modelo Conceitual da Pesquisa.

Fonte: Feito pela autora.

O objetivo é entender de que forma os quatro tipos de inovação definidos pela OCDE (2005) influenciam a satisfação do cliente, e se é possível explicar estas relações.

2.3 Método de investigação

O problema desta investigação relaciona-se com o atendimento ao cliente, pretendendo-se identificar os tipos de inovações de serviço que afetam o grau de satisfação dos clientes hoteleiros.

O universo de estudo é o hotel Saccharum, hotel de 5 estrelas situado na ilha da Madeira, desde 2015 sendo uma referência a nível nacional e internacional pelo seu *design* minimalista e inovador.

Este é um estudo exploratório, na qual é realizada a recolha de informação detalhada sobre a realidade em estudo, o que permite testar as hipóteses enumeradas anteriormente.

Sendo o público-alvo é essencial para investigação a realizar (Sousa e Batista 2014), o público-alvo deste estudo são os clientes e o diretor do departamento de *Corporate Development and Innovation* da unidade hoteleira.

A metodologia de investigação será de carácter misto, ou seja, qualitativa e quantitativa.

No que diz respeito à investigação qualitativa, ela centra-se na compreensão dos problemas, analisando os comportamentos, atitudes ou os valores. Sendo um tipo de investigação indutivo e descritivo, desenvolvendo conceitos e ideias e o entendimento a partir dos dados fornecidos (Sousa & Batista 2014).

A investigação qualitativa é utilizada na recolha de dados através de entrevista. Foi elaborado um guião de entrevista (Apêndice 1) como apoio à entrevista ao diretor do departamento *Corporate Development and Innovation* do grupo Savoy Signature, que se realizou no dia 1 de fevereiro de 2019. Aquando a entrevista foi proposto desenvolver o estudo acerca do Saccharum, a unidade hoteleira que seria a mais indicada para este tema, devido ao seu *design* minimalista, ao conceito inovador, e ser o hotel mais recente do grupo no momento em que iniciamos este estudo.

Com esta pesquisa qualitativa foi possível reunir informações sobre a história do grupo, estratégias de expansão, identificar as inovações existentes na unidade hoteleira, o objetivo dessas inovações e como é feito o atendimento ao cliente, isto permitiu-nos conhecer melhor o universo em estudo.

Os dados obtidos da entrevista, juntamente com a revisão da literatura, sobretudo o artigo de Calik (2017), serviram de base para a construção do questionário.

A investigação quantitativa tem como objetivo a identificação e apresentação de dados, indicadores e tendências observáveis, ou seja, quando existe a recolha de medidas quantificáveis de variáveis a partir de amostra de uma população (Sousa & Batista 2014). A técnica de recolha de dados utilizada é o inquérito por questionário. Segundo Sousa e Batista (2014), a utilização do inquérito é uma ferramenta de investigação, utilizada sempre que seja necessário obter informações sobre uma variedade de comportamentos.

Os dados foram recolhidos através de questionário (Apêndice 2) aos clientes durante o período de Abril e Maio 2019, de forma a obter informações sobre as características dos clientes, o que valorizam no serviço do hotel, e o mais importante sobre o seu grau de satisfação relativamente aos tipos de inovação existentes e o grau de satisfação da sua estadia na unidade hoteleira.

O questionário aos clientes tem como objetivo perceber se os tipos de inovação definidos pela OCDE (2005), inovação de produto/serviço, inovação de processo, inovação de marketing e inovação organizacional, têm influência na estadia dos clientes e entender o seu grau de satisfação.

Na construção do questionário foi dada especial atenção às considerações de Sousa e Baptista (2011), no que se refere à adequação da linguagem e conceitos utilizados aos inquiridos, de fácil compreensão, curto e objetivo, com questões fechadas para um tempo de resposta mais curto e para facilitar a posterior mensuração dos dados.

O inquérito por questionário aborda inicialmente uma caracterização do cliente, o que o cliente mais valoriza no serviço de um hotel, as questões abordam tipos inovações presentes na unidade hoteleira em que os clientes expressão a sua opinião numa escala de *likert* de 5 pontos, onde consideram 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente). Por último o seu grau de satisfação com a estadia na unidade hoteleira. Pretende-se com estas questões ir de encontro aos objetivos do estudo.

Os questionários foram impressos em papel, em português e em inglês, e entregues aos hóspedes do Saccharum, deixados nos quartos no dia anterior ao *check-out*, entre 1 de Abril a 15 de Maio, na foram obtidas 205 respostas válidas.

2.4 Análise dos dados

Os questionários foram tratados através do programa estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Science*). Para a análise da correlação dos dados, é utilizado o nível de significância de 0,05 e o coeficiente de correlação de *Pearson*.

Por coeficiente de correlação de *Pearson* (r) ou correlação linear, entende-se o grau de correlação entre duas variáveis quantitativas, exprimindo o grau de correlação através de valores entre -1 e 1. Quando o coeficiente de correlação se aproxima de 1 existe uma relação linear positiva, e quando se aproxima de -1, existe uma relação linear negativa. Quando o coeficiente é próximo de 0 não há relação entre as variáveis, e quanto mais se aproximam de 1 ou -1, mais forte é relação.

De seguida explicitam-se alguns detalhes das hipóteses:

1 - As inovações de serviço introduzidas afetam a satisfação do cliente?

H0- As inovações de serviço introduzidas não afetam a satisfação do cliente

H1- As inovações de serviço introduzidas afetam a satisfação do cliente

2- As inovações de processo introduzidas afetam a satisfação do cliente?

H0- As inovações de processo introduzidas não afetam a satisfação do cliente

H1- As inovações de processo introduzidas afetam a satisfação do cliente

3- As inovações de marketing afetam a satisfação do cliente?

H0- As inovações de marketing não afetam a satisfação do cliente

H1- As inovações de marketing afetam a satisfação do cliente

4- As inovações organizacionais afetam a satisfação do cliente?

H0- As inovações organizacionais não afetam a satisfação do cliente

H1- As inovações organizacionais afetam a satisfação do cliente

3 Estudo empírico

3.1 Histórico e caracterização do hotel Saccharum

Fundado em 1980 na RAM, o Grupo AFA, onde o seu principal foco é o sector da construção, é hoje um grupo empresarial com uma dimensão internacional consolidada e com interesses em diversas áreas de negócio. O grupo AFA investiu no sector do Turismo e Hotelaria em 2004, iniciando a sua atividade com o Hotel Calheta Beach. No final de 2015, o Grupo AFA, já então proprietário do Saccharum e do Calheta Beach, ambos localizados na Calheta, a cerca de 25 minutos do Funchal, adquire no dia a SITSA que inclui as unidades hoteleiras Royal Savoy, TUI Sensimar Gardens e ainda o projeto de construção do Savoy Palace. O crescimento da SHR tem novo episódio no final de 2017 com a aquisição do Regency Club. Com esta aquisição o Grupo AFA passa a integrar seis hotéis, sob a insígnia da empresa familiar liderada por José Avelino Farinha.

Com uma nova imagem e conceito de 2019, a Savoy Hotels & Resorts, passa a Savoy Signature. Os hotéis apresentam-se como parte integrante desta “marca assinatura”, que destaca uma coleção de hotéis com um portfólio de experiências diferenciadoras.

- Savoy Palace – Tribute Cosmopolitan Resort
- Royal Savoy – Heritage Sea Resort
- Saccharum – Hedonist Design Resort
- Calheta Beach – Fine Sand All-Inclusive Resort
- Gardens – Panoramic Adults-Only Hotel
- Regency – soon a new hotel concept

O Saccharum iniciou a sua história em 2015, concebido com um enquadramento natural e paisagístico, em que permite desfrutar em simultâneo do mar e montanha.

A unidade hoteleira contou com a arquitetura RH+ e a reconhecida e conceituada designer de interiores madeirense Nini Andrade Silva, que considerou como o mais adequado a decoração contemporânea, utilizando como elemento principal, a cana-de-açúcar.

O conceito do Saccharum passa pelo tema da cana-de-açúcar e representa a fábrica do engenho de açúcar, tradicional da zona da Calheta, na Madeira. A experiência que pretendem passar aos clientes é a de entrar numa fábrica quando chegam ao hotel. O ambiente de tradição reina no seu interior, incluindo uma galeria dedicada ao tema. As alcatifas em todos os pisos refletem o chão das fábricas bem como os nomes dos outlets estão associados à cana-de-açúcar.

O hotel possui 6 *outlets*, o Restaurante Alambique (À la carte), o Restaurante Engenho (Buffet), o Rhum Bar, o Garapa Bar, o Fly Lounge Bar, o Trapiche Bar e o Calhau Bar (apoio à praia).

A unidade hoteleira possui 243 quartos especialmente contemplados para satisfazer as necessidades dos clientes mais exigentes e oferecer o máximo conforto, qualidade e excelência. Com uma decoração moderna e sóbria, todos os quartos oferecem varandas privativas devidamente mobiladas com vistas soberbas para o Oceano Atlântico ou para as montanhas que se erguem majestosamente.

A filosofia de Spa inspira-se na medicina tradicional *Ayurvédica* e assenta em experiências sensoriais únicas num ambiente de requinte e luxo. A tranquilidade e o bem-estar são garantidas através de um vasto conjunto de tratamentos, que vão revigorar e revitalizar por completo, o corpo e a mente.

A inovação no conceito foi surpreendentemente implementada no hotel. Os tapetes são um elemento essencial e característico do hotel devido à sua textura que representa os pisos de gordura das fábricas. Outros detalhes como a piscina cobre do Spa representando um tanque de mel, o verde da cana-de-açúcar, as fotografias nas cabeceiras das camas em todos os quartos, os restaurantes com paredes cobertas de tubos e medidores, dão lugar ao conceito inovador desta unidade hoteleira.

A nível da responsabilidade corporativa, hotel foi construído de forma a minimizar o impacto na paisagem. Recebeu em 2019 o galardão "The Green Key", prémio que reconhece e premeia os estabelecimentos de hotelaria e restauração de todo o mundo pelas suas boas práticas nas áreas de sustentabilidade ambiental e social.

Os segmentos do Saccharum dividem-se por motivações, estilo de vida, e mercados. Assim, como principais motivações dos hóspedes encontram-se a natureza,

sol, mar e desportos, saúde e bem-estar e indústria *MICE- Meetings, Incentives, Congress and Exhibitions*.

No estilo de vida, são abrangidos, viajantes do sexo feminino, casais, *dinks*, LGBT e amantes de tecnologia.

Os mercados em que atua são sobretudo do Reino Unido, Alemanha, Portugal e França.

Tabela 1: Análise SWOT do Hotel Saccharum

<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none">• Localização• Acesso ao mar• <i>Design</i> e conceito inovador	<p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none">• Localização (distância ao Funchal)• Isolado de áreas comerciais• Sem transporte públicos
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Marca Savoy Signature• Storytelling	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none">• Concorrência• Transporte aéreo

Fonte: Dados recolhidos da entrevista (Apêndice 1) .

4 Resultados e Discussão

A entrevista (Apêndice 1) permitiu conhecer alguns dados dos hóspedes frequentes da unidade hoteleira, que costumam ser indivíduos de classe média/alta, casais sem filhos, mães solteiras, LGBT, etc.

No período em que foram recolhidas as respostas a unidade hoteleira obteve uma taxa de ocupação de 60% de um total de 243 quartos.

O hotel recolhe o feedback dos clientes através de questionários de satisfação, mas também dá muita importância ao parecer dos clientes através do seu *Savoy quality card* e auditorias internas, bem como através dos comentários e rankings facultados pelos clientes no Booking, Tripadvisor, Facebook e do Google.

Identificaram como principais serviços prestados pelo hotel a restauração, o spa, o guest experience, workshops e a sua premium experience.

A nível da inovação, veêm-na como criação de valor e resolução de problemas.

Tabela 2: Inovações existentes no Hotel Saccharum

Produto ou serviço	<ul style="list-style-type: none">-Design interior e exterior do hotel;-Serviços de Spa únicos na região, Ayurvédica.-Iluminação.-Maquina de sumo de cana- trapiche.-Águas aromatizadas em todo o hotel.-Premium Experience*-Pedidos através da TV do quarto;
Processo	<ul style="list-style-type: none">-Serviço por whatsapp, em que os clientes podem falar com os funcionários através dessa aplicação bem como fazer as suas reservas;-Tables nos restaurants e piscinas para facilitar a comunicação entre os funcionários;-Savoy quality card, no qual é dado ao cliente um cartão que entregam ao funcionário que consideram que teve um excelente desempenho;

Marketing	<ul style="list-style-type: none"> -Marketing sensorial (música, cheiro, chuveiros sensoriais); -Eventos, como os jantares na horta do chefe, workshops de comida; -Eventos temáticos (Saccharum Sessions)
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> -Conceito do hotel e rebranding. -Reunião com os funcionários para novas ideias;

Fonte: Dados recolhidos da entrevista (Apêndice 1).

*Premium Experience inclui: check-in privilegiado com bebida de boas-vindas; check-out sem sair do quarto; minibar selecionado; amenidades Premium; seleção ampla de almofadas; “Kit de conforto” diário; aulas de Yoga, Tai Chi, Pilates e Hidroginástica; uso livre do campo de squash; transfer diário para o Funchal; acesso ilimitado a jornais e revistas; estacionamento privativo; acesso ilimitado ao SACCHARUM SPA; acesso ilimitado ao The Club; acesso exclusivo ao Premium Sundeck; pequeno-almoço premium privado; bebidas e snacks disponíveis ao longo do dia; chamadas internacionais ilimitadas.

No questionário (Apêndice 2) foi colocada uma questão de carácter aberto, de forma a se entender o que significa para a amostra o conceito de inovação. Analisou-se através do *Tagcrowd*, e verificou-se que o que mais é associado ao conceito de inovação, para a amostra, são as palavras “novas” e “qualidade”.



Figura 2: Significado de inovação para a amostra

Fonte: Tagcrowd através das respostas recolhidas do questionário (Apêndice2).

Relativamente aos restantes dados obtidos através dos questionários aos hóspedes do hotel Saccharum verifica-se as seguintes informações:

Tabela 3: Caracterização da amostra de clientes (N=205)

	Idade				Género		Motivo da visita		
	<25	26-45	46-65	>65	F	M	Lazer	Negócios	Outro
Amostra	16	24	93	72	103	102	195	1	9
%	7,8%	11,7%	45,4%	35,1%	50,2%	49,8%	95,1%	0,5%	4,4%

Fonte: Dados extraídos do SPSS com base nas respostas do questionário (Apêndice 2).

Das 205 respostas, 103 foram do sexo feminino e 102 do sexo masculino, donde a idade dos inquiridos que predomina é entre 46-65 anos. 95% da amostra definiu com seu grande motivo da visita o lazer (verificar tabela3)

A maioria da amostra é proveniente de Portugal, França, Alemanha e Reino Unido (gráfico 1), que é o mercado onde a unidade hoteleira atua.

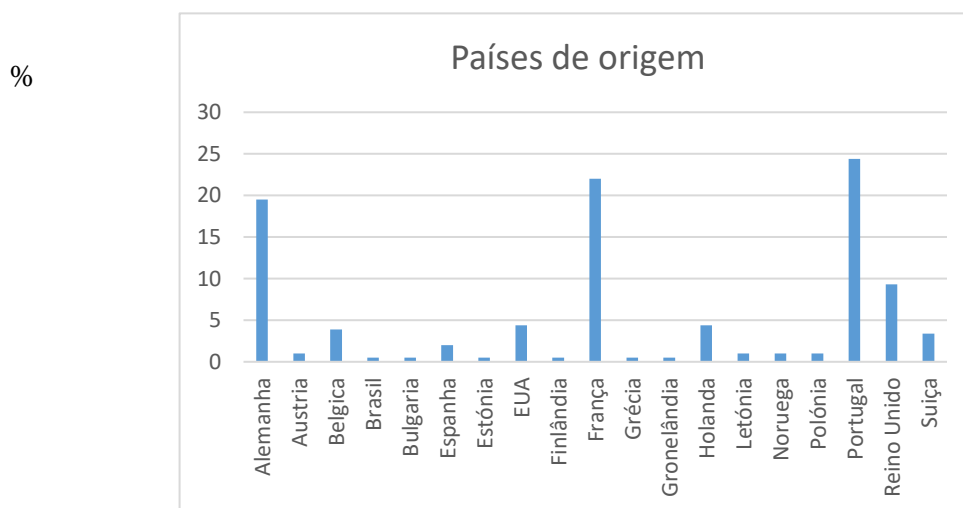


Gráfico 1: Países de origem da amostra

Dados extraídos do SPSS com base nas respostas do questionário (Apêndice 2).

A média de satisfação com a estadia no Hotel foi de 4,44, onde 1 seria completamente insatisfeito e 5 completamente satisfeito. 58,5% dos hóspedes ficaram completamente satisfeitos com a estadia.

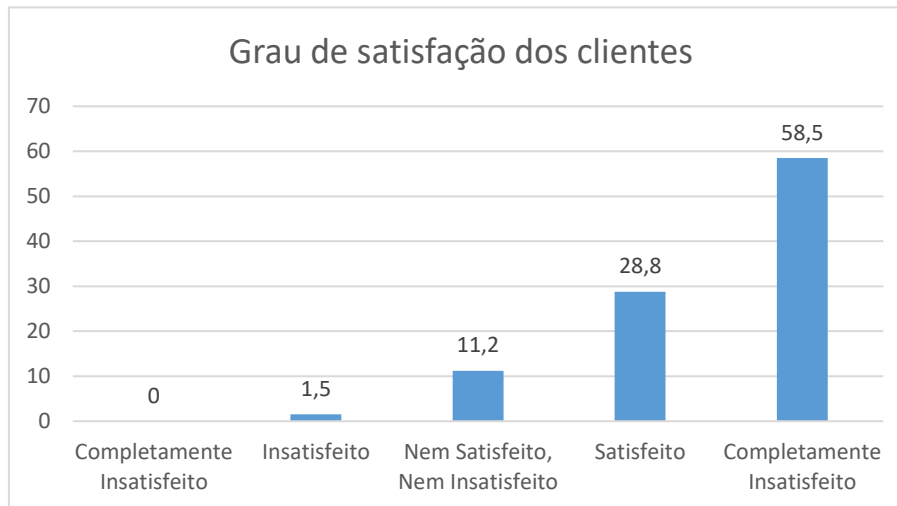


Gráfico 2: Grau de satisfação dos clientes da unidade hoteleira em estudo

Dados extraídos do SPSS com base nas respostas do questionário (Apêndice 2).

Relativamente à frequência do que os clientes valorizam mais no serviço do Hotel, é importante referir que (1) é o que mais valorizam e (6) o que menos valorizam. Assim, o que os clientes mais valorizam no serviço do hotel são a higiene e conforto, o envolvimento e disponibilidade dos empregados, seguindo-se da qualidade da alimentação, acesso wi-fi e media, e por último o que valorizam menos são as atividades e eventos presentes na unidade hoteleira e a responsabilidade social da mesma (verificar gráfico 2).

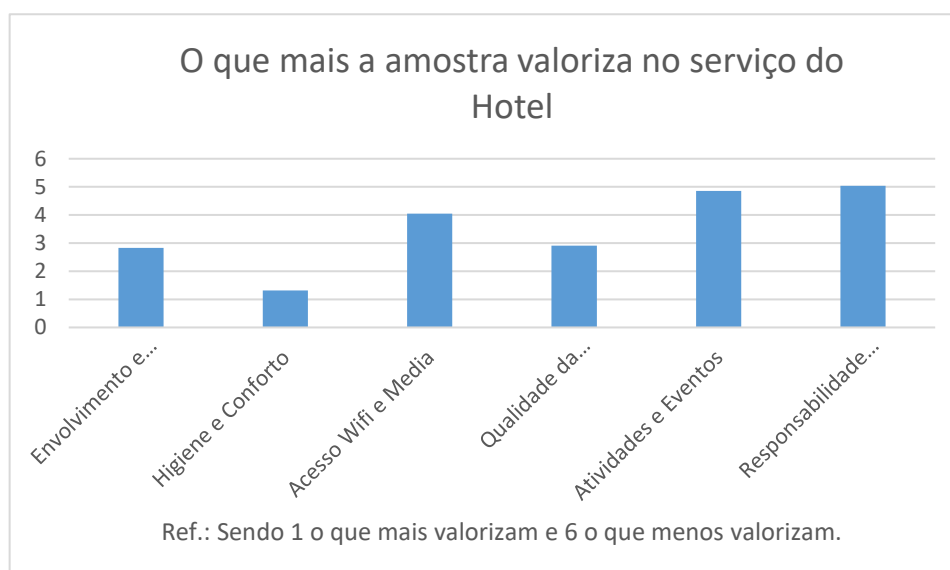


Gráfico 3: Classificação média por tipo de inovação

Fonte: Dados extraídos do SPSS com base nas respostas do questionário (Apêndice 2).

Através dos questionários foi-se possível ir de encontro ao estudo de Ottenbacher e Gnoth (2005) na qual referem que atitudes e comportamentos dos empregados do hotel como uma fator importante na percepção do serviço pelo cliente, bem como a sua qualidade, assim um dos fatores que os clientes mais valorizam no serviço do hotel é o envolvimento e disponibilidade dos empregados.

Estatisticamente, sendo a classificação mínima (3) perante as afirmações às questões relativas a cada tipo de inovação, e a máxima (15), a inovação de serviço é a que tem maior classificação (gráfico 3).

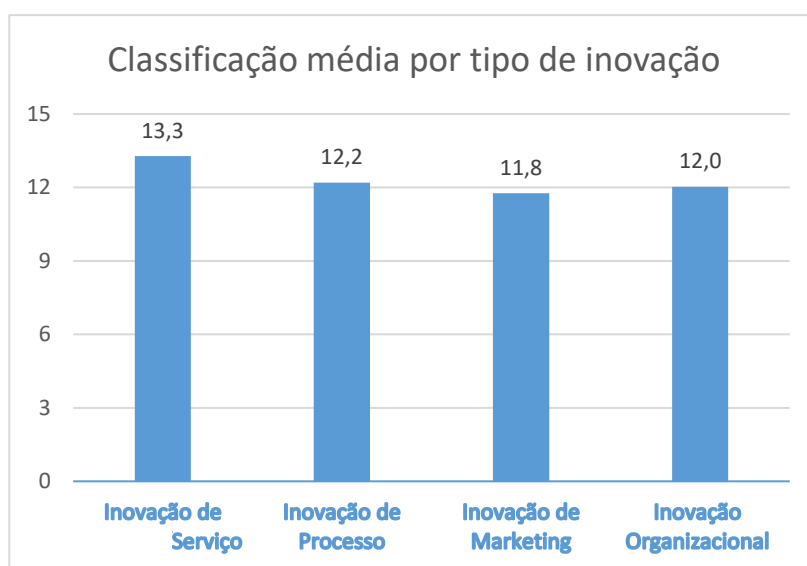


Gráfico 4: Classificação média por tipo de inovação

Fonte: Dados extraídos do SPSS com base nas respostas do questionário (Apêndice 2).

Tabela 4: Correlações e significância das variáveis

		Qual o grau de satisfação o geral com a estadia do hotel?	Inovação de Serviço	Inovação de Processo	Inovação de Marketing	Inovação Organizacional
Qual o grau de satisfação geral com a estadia do hotel?	Correlação de Pearson	1	,549**	,420**	,479**	,536**
	Sig. (bilateral)		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	205	205	205	205	205
Inovação de Serviço	Correlação de Pearson	,549**	1	,569**	,495**	,542**
	Sig. (bilateral)	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	205	205	205	205	205
Inovação de Processo	Correlação de Pearson	,420**	,569**	1	,462**	,633**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	205	205	205	205	205
Inovação de Marketing	Correlação de Pearson	,479**	,495**	,462**	1	,623**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	205	205	205	205	205
Inovação Organizacional	Correlação de Pearson	,536**	,542**	,633**	,623**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	205	205	205	205	205
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).						

Fonte: Dados extraídos do SPSS com base nas respostas do questionário (Apêndice 2).

Verifica-se que o grau de satisfação do cliente e a inovação de serviço é mais elevado (0.549), tendo uma correlação positiva forte, o que significa que as variáveis se relacionam entre si. É importante referir que o conceito inovador, a diferenciação por

novos e melhorados serviços e a qualidade deste hotel tem um destaque importante na satisfação do cliente. Confirmamos assim os estudos de Keyser e Lariviere (2014), que referem o impacto positivo que tem a qualidade dos serviços na satisfação do cliente, como menciona também Kasiri *et al.* (2017) e Kotler *et. al* (1998). Confirma-se ainda os estudos de Weng *et al.* (2012), Yeh *et al.* (2019), Chuang e Hsu (2012), Tsai *et al.* (2010), acerca da influência da inovação de serviços na satisfação do cliente. Podemos ainda verificar que a unidade hoteleira quando vai de encontro às necessidades do consumidor obtém maior sucesso dos novos serviços junto deles, reconhecendo o estudo de Edgett (1994).

Em seguida encontra-se o coeficiente de correlação entre o grau de satisfação do cliente e a inovação organizacional (0,536) igualmente com uma correlação positiva forte. Direcionando para o questionário (apêndice 2) isto poderá justificar que o especial envolvimento dos empregados do hotel bem como a sua estrutura organizacional têm impacto na satisfação do cliente. Como refere Ottenbacher e Gnoth (2005), um dos fatores que promove o sucesso das inovações de serviço para os gestores dos hotéis é o comprometimento dos empregados, o que também podemos verificar no Gráfico 2 como um dos fatores que os clientes mais valorizam no serviço do hotel. Confirma-se assim a o estudo de Zeithmal e Bitner (2000), que referem que os empregados afetam diretamente a satisfação dos clientes.

Podemos observar ainda, o coeficiente de correlação entre o grau de satisfação do cliente e a inovação de marketing (0,476). Como refere Lee *et al.* (2015) é possível que uma boa inovação a nível de marketing possa influenciar positivamente as avaliações do cliente transformando-as em satisfação, assim com este estudo podemos confirmar essa possibilidade, de que as inovações de marketing têm efetivamente impacto na satisfação do cliente. De outro modo podemos também afirmar que os eventos e programas facultados pelo hotel aos clientes, bem como marketing sensorial utilizado tem impacto na sua satisfação.

O coeficiente de correlação entre o grau de satisfação do cliente e a inovação de processo (0,420), existe relação, mas não é tão forte como as outras. Podemos confirmar o estudo de Nkemkiafu *et al.* (2019) que menciona o facto da implementação de processos inovadores permite que as empresas satisfaçam os seus clientes e atrair novos.

Conclui-se, então, que a inovação de serviço é o tipo de inovação que tem maior impacto na satisfação do cliente, e a inovação de processo a que tem menos impacto na satisfação do cliente. Importante referir que os quatro tipos de inovação têm impacto na satisfação do cliente.

É de salientar, ainda, a existência um forte coeficiente de correlação positivo entre a inovação organizacional e os outros tipos de inovação. O que pode significar que, como refere Johnson *et al.* (2000) as influências organizacionais afetam a eficiência e eficácia do desenvolvimento de novos serviços. De certo modo a inovação organizacional suporta todos os outros tipos de inovação, como mencionam Fraj *et al.* (2015), o conhecimento organizacional é um fator que precede a inovação e afeta o desempenho da organização. O relacionamento destas variáveis poderá traduzir-se no grande envolvimento por parte dos empregados e da sua estrutura organizacional, bem como a existência de bons mecanismos do uso de tecnologia para o desenvolvimento de novos serviços. Segundo Thwaites (1992), algumas práticas organizacionais que promovem o sucesso, incluem o apoio da equipa de trabalho, a emergência de produtos vencedores, apoio em termos de recompensas, comportamento de risco, autonomia no tratamento de falhas, incentivo aos empregados de submissão de novas ideias, dando-lhe tempo livre para desenvolver essas ideias, e fazer capital de risco ou ceder dinheiro disponível para projetos.

Pode-se observar que o nível de significância é de 0,000 entre o grau de satisfação do cliente e os quatro tipos de inovação, logo rejeitamos H0 em favor de H1, o que se traduz em uma associação significante entre as variáveis (figura3).

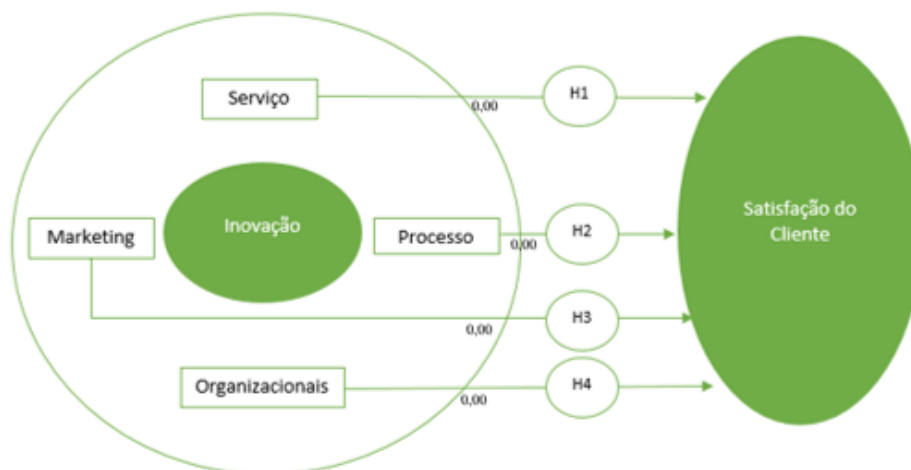


Figura 3: Modelo Conceitual da Pesquisa com nível de significância.

Fonte: Feito pela autora.

Nota: Nível de significância $p < 0.05$

Assim, das hipóteses levadas a estudo, obtivemos os seguintes resultados:

- H1- As inovações de serviço introduzidas afetam a satisfação do cliente – **Aceitável;**
- H2- As inovações de processo introduzidas afetam a satisfação do cliente- **Aceitável;**
- H3- As inovações de marketing afetam a satisfação do cliente-**Aceitável;**
- H4- As inovações organizacionais afetam a satisfação do cliente- **Aceitável;**

Estes resultados evidenciam que os quatro tipos de inovação definidos pela OCDE (2005), de serviço/produto, processo, marketing e organizacionais, afetam a satisfação do cliente, ou seja, as inovações presentes aquando a sua estadia na unidade hoteleira foram um fator importante para o seu bem-estar e contentamento.

Os resultados obtidos reforçam os estudos de Weng *et al.* (2012) e Yeh *et al.* (2019), Chuang e Hsu (2012) e Tsai *et al.* (2010) afirmando que a inovação de serviços tem efetivamente efeito positivo na satisfação do cliente, bem como de Lee *et al.* (2015) sobre a influência da inovação de marketing na satisfação do cliente, e ainda confirma o estudo Nkemkiafu *et al.* (2019) sobre a satisfação dos clientes através da implementação de processos inovadores.

CONCLUSÃO

O objetivo desta investigação foi compreender de que forma a inovação em contexto hoteleiro pode influenciar a satisfação dos clientes. Procurou-se verificar o grau de satisfação dos clientes relativamente à unidade hoteleira em estudo, identificando quais os tipos de inovação que geram maior satisfação dos seus hóspedes.

A construção do questionário que nos leva às respostas deste estudo, teve como base as respostas obtidas na entrevista ao *Corporate Development and Innovation Director* e a revisão da literatura.

A inovação cria valor e é vista como a resolução de diversos problemas. A OCDE (2005) define-a como um “novo ou melhorado serviço ou produto, processo, método de marketing e/ou método organizacional” (p.46), mencionando que o impacto da inovação deve ser investigado.

É fundamental que as empresas utilizem a inovação como uma vantagem competitiva, esta inicia-se com uma ideia que determina o sucesso dos resultados a longo prazo (Dantas & Moreira, 2011).

O setor dos serviços tem cada vez maior peso na economia dos países desenvolvidos, tendo a inovação grande impacto no crescimento e modernização deste setor. Sendo que os serviços possuem características muito particulares, sobretudo no envolvimento do cliente no processo de produção e entrega dos serviços, existe uma maior tendência de compromisso da empresa para com o cliente.

Quanto às empresas da indústria hoteleira é necessário que através da sua capacidade de inovar consigam se adaptar a novos desafios, condições e exigências dos consumidores, oferecendo serviços especializados e diferenciados. Deste modo, será possível obter clientes mais satisfeitos, o que se traduz num retorno, através da fidelização e no aumento das receitas.

Segundo Grupta (2012), a inovação pode ser a resposta aos clientes através da solução para os problemas, esta foi também a resposta que se obteve da entrevista realizada. A unidade hoteleira utiliza a inovação como forma de solucionar problemas e criar valor para os seus stakeholders, confirmando não só o estudo de Grupta (2012) mas também de Yeh *et al.* (2019) e Ostrom *et al.* (2010).

Verificamos que 58,5% dos hóspedes ficaram completamente satisfeitos com a estadia no hotel, isto poderá ir de encontro ao estudo de Kotler *et al.* (1998) que refere que quando o cliente recebe aquilo que espera ele fica satisfeito, assim pode-se afirmar que o hotel foi de encontro à maioria das expectativas do cliente.

Neste estudo, averigua-se que o tipo de inovação que gera maior satisfação nos clientes é a inovação de serviço, isto acontece, pois, esta unidade hoteleira é visivelmente inovadora pelo seu conceito, bem como os serviços únicos facultados pelo hotel e a qualidade dos mesmos, isto referido pelos hóspedes do hotel que responderam ao nosso questionário. Quanto mais os inquiridos concordavam com as inovações referidas mais satisfeitos se demonstraram com a unidade hoteleira.

Numa tentativa de estabelecer uma relação entre a inovação organizacional e os outros tipos de inovação, traduzindo-se num coeficiente de correlação de destaque, poderá significar que as influências organizacionais afetam a eficiência e eficácia do desenvolvimento de novos serviços, como refere Johnson *et al.* (2000). De certo modo a inovação organizacional suporta todos os outros tipos de inovação, como mencionam Fraj *et al.* (2015), o conhecimento organizacional é um fator que precede a inovação e afeta o desempenho da organização.

Este estudo confirma estudos anteriores de Weng *et al.* (2012), Yeh *et al.* (2019), Chuang e Hsu (2012), Tsai *et al.* (2010), Lee *et al.* (2015) e Nkemkiafu *et al.* (2019) acerca da influência da inovação de serviços, de marketing e de processo na satisfação do cliente. O estudo vai mais além ao evidenciar uma relação positiva entre a satisfação dos clientes e a inovação organizacional bem como a relação entre inovação organizacional e os outros tipos de inovação em estudo.

Assim, concluiu-se que o aumento da satisfação dos clientes está positivamente relacionado com o uso da inovação, seja ela de serviço, de processo, de marketing ou organizacional. A utilização dos quatro tipos de inovação em conjunto é o ideal para as organizações atingirem de forma mais eficiente os seus objetivos

Contribuições

Este estudo pode ser benéfico para as unidades hoteleira, pois ajuda a perceber como o grau de satisfação dos clientes é influenciado pela inovação.

É importante conhecer o seu cliente e as suas necessidades, de forma a inovar de acordo com o que o mercado pede no presente e no futuro. O aumento desse conhecimento e dos fatores de que levam à satisfação, contribuíram para a elaboração de uma estratégia mais focada nos tipos de inovação que se pode aplicar, com vista a obter uma melhoria contínua e um acréscimo da satisfação do cliente.

O fenómeno da inovação contribui para uma diária das empresas, sendo muitas vezes um fator decisivo de sobrevivência das mesmas. Como tal, foi importante explorar conceitos e hipóteses, que podem servir de apoio à tomada de decisão, não só da unidade hoteleira em estudo, mas todas as outras que se adaptem a este contexto.

Com este estudo, no caso específico da unidade hoteleira Saccharum, podem também verificar o que os hóspedes mais valorizam no serviço do hotel, o que é importante ter em conta na construção da estratégia da empresa.

A inovação melhora as estratégias das empresas, bem como a sua competitividade, que traduz-se em sucesso e crescimento.

Limitações

O facto de existir poucos estudos diretamente relacionados com o tema da pesquisa foi uma limitação a este estudo.

Ter-se focado apenas numa unidade hoteleira, foi também uma limitação ao estudo. Seria importante, em investigações futuras, alargar o estudo a várias unidades hoteleiras de forma comparar dados e obter mais conclusões.

Sugere-se também para investigações futuras, que nos questionários se coloque possíveis cenários sobre a inovação, de forma ao estado de espírito do inquirido não influenciar nas suas respostas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Berry, J.W. (1980). Acculturation as varieties of adaptation. In: Padilla, A., Ed., *Acculturation: Theory, Models and Findings*, Westview, Boulder, 9-25.
- Berry, L. L., Bolton, R. N., Bridges, C. H., Meyer, J., Parasuraman, A., & Seiders, K. (2010). Opportunities for innovation in the delivery of interactive retail services. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 155–167.
- Binks, M. & Ennew, C. (1996). The Impact of Service Quality and Service Characteristics on Customer Retention: Small Business and Their Banks in The UK. *British Journal of Management*, 7, 219-230.
- Bitner, Mary Jo. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, 54, 69-82.
- Bitner, M. J. (1991). The Evolution of the Services Marketing Mix and Its Relationship to Service Quality, Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives, eds.
- Bitner, M., Booms, B. & Meuter, M. (2000). Critical Services Encounters: The Employee's Viewpoint. *Journal of Marketing*, 58, 95-106.
- Booms, B. H. & Bitner, M. J. (1982). Marketing Services by Managing the Environment. *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 23, 35-39.
- Booms, B. H. & Bitner M. J. (1981). *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms*. Marketing of Services, James H. Donnelly and William R. George, eds. Chicago: American Marketing Association, 47-52.
- Calik, E., Calisir, F. & Cetinguc, B. (2017). A Scale Development for Innovation Capability Measurement. *Journal of Advanced Management Science*, 5 (2).
- Carman, J.M & Langeard, E. (1980). Growth strategies for service firms, *Strategic Management Journal*, 1 (1).
- Chesbrough, H. W. (2005). Open Innovation: The New Imperative for Creating And Profiting from Technology: Harvard Business Press First Trade Paper Edition.

- Chuang, K.W. & Hsu, C.C. (2012). A study of the relationships among service innovation, service quality and customer satisfaction-The case of bed and breakfasts visitors in Ken-Ting Area. *NCYU Phys. Educ. Health Recreation J.*, 11, 192–199
- Cooper, R. & Edgett, S. (1999). *Product development for the service sector*, Basic Books, New York.
- COTEC. (2007). *Innovacion en el sector hoteleiro*. Madrid: COTEC
- Danneels, E., & Kleinschmidt, E. J. (2001). Product Innovativeness From the Firm's Perspective: Its Dimensions and Their Relation with Project Selection and Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18, 357-373.
- Dantas, J. & Moreira, A. C. (2011). *O processo de inovação*, Portugal: Lidel Editora
- Davis, Duane L., Joseph P. Guiltinan, & Wesley H. Jones. (1979). Service Characteristics, Consumer Research and the Classification of Retail Services. *Journal of Retailing*, 55, 3–21.
- Dionísio, P., Lévy, J., Rodrigues, J. & Lendrevie, J. (2015) *Mercator da Língua Portuguesa*. 16ª edição. Portugal: Dom Quixote
- Drejer, I. (2004). Identifying innovation in surveys of services: A Schumpeterian perspective. *Res. Policy*, 33, 551–562.
- Dzhandzhugazova, E., Blinova, E., Orlova, L., & Romanova, M., (2016). Innovations in Hospitality Industry. *International Journal of Environment & Science Education*, 11(17), 10387-10400
- Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26(4–5), 537–556.
- George, W. R. & Berry, L. L., (1981). Guidelines for the advertising of services. *Business Horizons, Elsevier*, 24(4), 52-56.
- Grewal, R., Chandrashekar, M., & Citrin, A. V. (2010). Customer satisfaction heterogeneity and shareholder value. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 612–626.
- Griffin, A. & Page, A. (1993). An interim report on measuring product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, 10 (4) 291-308

- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4).
- Grönroos, C. (2005). What Can A Service Logic Offer Marketing Theory. *Svenska handelshögskolan*, 508
- Gruca, T. S., & Rego, L. L. (2005). Customer satisfaction, cash flow, and shareholder value. *Journal of Marketing*, 69(3), 115–130.
- Gupta, P. (2012). Inovação nos serviços. In Gonçalves A. (Ed.) *Inovação empresarial no século XXI*. (pp. 291-335) Portugal: Grupo Editorial Vida Económica. 291-334.
- Edgett, S. (1994). The Traits Of Successful New Services Development. *Journal of Services Marketing*, 8 (3), 40-49.
- Fraj, E., Matute, J. & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30–42.
- Hall, C.M. & Williams, A.M., (2008). *Tourism and Innovation*. London: Routledge
- Hjalager, A. M., (2010). A review of innovation research in tourism. *Tour Manage.* 31 (1), 1–12.
- Hippel, E. V. (2005). Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation. *Journal Für Betriebswirtschaft*, 55(1), 63–78.
- Hossain, M. & Kim, M. (2018). Does Multidimensional Service Quality Generate Sustainable Use Intention for Facebook?. *Sustainability*, 10, 2283.
- Hu, M., Horng, J. S., & Sun, Y. H. (2009) Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management* 30, 41-50
- Johnson, S., Menor, L., Roth, A., & Chase, R. (2000). A critical evaluation of the new service development process: integrating service innovation and service design. *Fitzsimmons, J.A.*
- Kasiri, L., Teoh, K., Sambasivan, M. & Sidin, S., (2017). Integration of standardization and customization: Impact on service quality, customer satisfaction, and loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35, 91-97

- Keyser, A. & Larivière, B. (2014). How technical and functional service quality drive consumer happiness Moderating influences of channel usage. *Journal of Service Research*, 25 (1), 30-48.
- Kotler, P., Brown, J. & Makens, J., (1998). *Marketing for hospitality and tourism* 2ª edição, USA: Pearson College Div.
- Kotler, P. (2006). *Marketing Management*, 12th ed.; USA: Prentice-Hall, Inc.: Englewood Cliffs, NJ
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2009). *Marketing management* (13th end). New Jersey: Pearson Education Inc, Upper Saddle River: NJ.
- Korsching, P. F. & EL-Ghamrini, S. (2003). Rural telephone company adoption of service innovation: A community field theory approach. *Rural Sociology*. 68(3), 387-409.
- Langeard, E., Bateson, J. E. G., Lovelock, C. & Eiglier, P. (1981). Services Marketing: New Insights from Consumers and Managers. *Marketing Science Institute*, Cambridge.
- Lee, C. Y., Tsao, C. H, & Chang, W. C. (2015). The relationship between attitude toward using and customer satisfaction with mobile application services: An empirical study from the life insurance industry. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(5), 680- 697.
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1–18.
- Marques, João Paulo (1998). *A Cooperação Universidade-Indústria e a Inovação Científica e Tecnológica: O Caso da Universidade de Coimbra*. Portugal: Livraria Almedina.
- Menor, L.J. & Roth, A.V. (2007) New Service Development Competence in Retail Banking: Construct Development and Measurement Validation. *Journal of Operations Management*, 25, 825-846.
- McConnell, J. D. (1968). Effect of pricing on perception of product quality. *Journal of Applied Psychology*, 52(4), 331-334.
- Nkemkiafu, A., Asah, N., Felix, N. & Sylvie, F. (2019) Strategic Process Innovation Practices On Customer Satisfaction and Market Share. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 13(2).

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2005). Manual Oslo -Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data.

Orfila-Sintes, F. & Mattson, J., (2009), Innovation behavior in the hotel industry. *Omega* 37, 380-394

Ostrom, A., Bitner, M., Brown, S. & Rabinovich, E., (2010). Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service, *Journal of Service Research*, 13 (1), 4-36

Ottenbacher, M. & Gnoth, J. (2005). How to Develop Successful Hospitality Innovation, *Cornell Hospitality Quarterly*, 46 (2) 205-222

Ottenbacher, M., Gnoth, J. & Jones, P., (2006). Identifying determinants of success in development of new high-contact services, *International Journal of Services Industry Management*, 17(4), 334-363

Ottenbacher, M., (2007) Innovation Management in the hospitality industry: different strategies for achieving success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31 (4), 431-454

Parasuraman, A.P., Zeithmal V.A., & Berry. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL). *Journal of Marketing*, 49 41-50.

Pearson, R. (1997). Towards an historical model of services innovation: The case of the insurance industry. *The Economic History Review*, 50(2), 235–256

Schumpeter, J. A. (1934). *Theories of economic development*. (Cambridge, MA)

Shostack, G. L. (1977). Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing*, 41 (2), 73-80

Shostack, G. L. (1985). Planning the Service Encounter. In John A. Czepiel, Michael R. Solomon e Carol F. Suprenant. *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*. New York: Lexington Books, 243-254

- Snyder, H., Witell, L., Gusfasson, A., Fombelle, P. & Kristensson, P. (2016). Identifying categories of service innovation: A review and synthesis of the literature. *Journal of Business Research* 69, 2401-2408.
- Sousa, M.J. & Baptista, C.S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios: Segundo Bolonha*. Portugal: Pactor;
- Souto, J.E. (2015). Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental and radical innovation. *Tourism Management* 51, 142-155
- Sundbo, J. (1997). Management of innovation in services. *The Service Industries Journal*, 17(3), 432–455.
- Tether, B. S. (2005). Do services innovate (differently)? Insights from the European innobarometer survey. *Industry & Innovation*, 12(2), 153–184.
- Thwaites, D. (1992). Organizational influences on the new product development process in financial services, *Journal of Product Innovation Management*, 9(4), 303-312
- Tsai, M.T., Chuang, L.M., Chen, C.C. & Chao, H.M. (2010). The research on the relationship among service innovation, normative evaluation, service quality and customer satisfaction—A case study of Taiwan car-rental carrier. *J. Qual* 17, 207–227.
- Tsai, S. P. (2017). Driving holistic innovation to heighten hotel customer loyalty. ” *Curr. Issues Tour.* 20 (15), 1604–1619
- Upah, G.D. (1980) "Applying the Concept of Perceived Risk to Buying Influence in Industrial Firms, *Jerry C. Olson, Ann Arbor, MI : Association for Consumer Research*, Volume 07, Pages: 381-386.
- Voss, C.A. (1992). Measurement of Innovation and Design Performance in Services. *Design Management Journal Winter*
- Vuković, A., Gagić, S., Terzić, A., Petrović, M & Radovanović, M. (2018). The Impact of Organisational Learning on Innovation: Case Study of the Serbian Hotel Industry. *Journal for East European Management Studies*, 23 (4), 673 – 692.
- Weng, M.H., Ha, J.L, Wang, Y.C. & Tsai, C.L., (2012). A study of the relationship among service innovation, customer value and customer satisfaction: an empirical study of the hotel industry in Taiwan, *The International Journal of Organizational Innovation*, 4(3).

- Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction, *International Journal of Hospitality Management* 76, 102-110
- Yeh, T. M., Chen, S.H. & Chen, T.F., (2019). The relationships among experiential marketing, service innovation and customer satisfaction – A case study of tourism factories in Taiwan, *Sustainability*, 11 (1041)
- Yelkur, R. (2000). Customer Satisfaction and The Services Marketing Mix. *Journal of Professional Services Marketing*, 21 (1)
- Zeithaml, V. (1981) How consumer evaluation processes differ between goods and services, Marketing of Services Publisher: American Marketing Association
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49, 33-46.
- Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (2000) *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. 2nd Edition, USA, Boston: McGraw-Hill.
- Zuñiga-Collazo, A. & Castillo-Palacio, M. (2016). Impact of Image and Satisfaction on Marketing Innovation. *Journal of Technology Management Innovation*, 11 (2).

APÊNDICE

APÊNDICE 1 Guião de Entrevista

Entrevista ao *Corporate Development and Innovation Director* do Grupo Savoy Signature.

1. Empresa

Qual a unidade hoteleira mais inovadora e porquê?	
Início da atividade da unidade hoteleira	
Mercados de atuação e estratégia global do grupo	
Principais Clientes	
Quem são?	
Qual a importância dada à satisfação dos clientes? Como obtêm feedback?	
Número de clientes em média por ano e mês.	
Estimativa de clientes para o mês dos questionários	
Principais Concorrentes	
Quem são?	
O que vos diferencia da concorrência?	
Principais Parceiros	
Pontes fortes e Pontos fracos	
Oportunidades e Ameaças	

2. Colaboradores

Consideram que inovam através dos colaboradores?	
Qual o papel que considera ter os colaboradores da unidade hoteleira?	
Existem mecanismos de motivação dos colaboradores? Quais?	
Antes e após o início de funções dos colaboradores, existe algum tipo de formação complementar? Qual?	

3. Inovação

Quais os fatores que considera mais importantes para facilitar a inovação? Desses, quais os que praticam na vossa unidade hoteleira?	
Quais são os serviços prestados pela vossa unidade hoteleira?	
Quais as inovações percebidas como novas para o setor hoteleiro?	
Como elaboram o vosso processo de inovação?	
Porque é que a inovação é importante para vós?	
Tipologias de Inovação	Quais as inovações efetuadas na unidade hoteleira no último ano?
Inovação de processo	
Inovação organizacional	
Inovação do produto/serviço	
Inovação Marketing	
Outras	
Que impacto considera que tiveram na satisfação do cliente através dessas inovações?	

APÊNDICE 2 Questionário

Em cooperação na dissertação de mestrado cujo título é “ A influência da inovação dos serviços na satisfação do cliente: análise de um caso da indústria hoteleira”, agradecemos a sua contribuição através do preenchimento deste questionário.

1- Caracterização do hóspede:

1.1- Idade

☐ <25 ☐ 26-45 ☐ 46-65 ☐ >65

1.2- Género: ☐ F ☐ M

1.3- Nacionalidade: _____

1.4- Qual o motivo da visita?

☐ Negócios ☐ Lazer ☐ Outro motivo

2- O que mais **valoriza no serviço** de um Hotel? Ordene de 1(mais valoriza) a 6(menos valoriza).

Envolvimento e disponibilidade dos empregados	
Higiene e Conforto	
Acesso Wi-fi e Media	
Qualidade da Alimentação	
Atividades e Eventos	
Responsabilidade Social	

3-Assinale entre 1(discordo totalmente) a 5(concordo totalmente) perante as seguintes afirmações acerca das **inovações de serviço/produto** do Saccharum:

	1	2	3	4	5
A unidade hoteleira possui um <i>design</i> e conceito original.					
A unidade hoteleira fornece serviços com benefícios únicos.					
Existe qualidade dos serviços inovadores.					

4- Assinale entre 1(discordo totalmente) a 5(concordo totalmente) perante as seguintes afirmações acerca das **inovações de processo** do Saccharum:

	1	2	3	4	5
A unidade hoteleira possui bons mecanismos de utilização de tecnologia (pedidos através da Tv, tablet, etc.)					
A unidade hoteleira é flexível em fornecer produtos/serviços de acordo com a procura dos clientes.					
A unidade hoteleira utiliza processos modernos na execução das tarefas.					

5- Assinale entre 1(discordo totalmente) a 5(concordo totalmente) perante as seguintes afirmações acerca das **inovações de marketing** do Saccharum:

	1	2	3	4	5
O marketing sensorial da unidade hoteleira é inigualável (musica, iluminação, aroma, sabor, toque).					
Os eventos com temáticas presentes na unidade hoteleira são originais.					
Os programas existentes na unidade hoteleira são exclusivos (Show cooking, workshops, etc.).					

6- Assinale entre 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) perante as seguintes afirmações acerca das **inovações organizacionais** do Saccharum:

	1	2	3	4	5
Existe um envolvimento único por parte dos empregados do hotel.					
Existem práticas de organização na unidade hoteleira excepcionais.					
Existem bons mecanismos de utilização de tecnologia para desenvolvimento de novos serviços/produtos.					

7- Qual o grau de satisfação geral com a estadia no hotel?

A influência da inovação dos serviços na satisfação do cliente: análise de um caso da indústria hoteleira

Complemente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito, Nem insatisfeito	Satisfeito	Completamente Satisfeito

8- O que significa inovação para si?

Obrigada pela sua colaboração!